

SARIS

MISSION D'AUDIT ET APPUI A LA DEMARCHE QUALITE

RAPPORT DE MISSION

Du 21 au 28 Novembre 2005

Date :	Nombre de pages :	Référence :	Rédacteurs :
28 Novembre 2005	7	010-RM-SARIS-1105v2	Benoit Bonaimé Mathieu Weil

1. Objectifs de la mission

Cette mission a pour objectifs principaux :

- Objectif 1 : Évaluer l'application et l'efficacité du système qualité de la SARIS (**audit blanc par rapport au référentiel ISO 9001**) afin de :
 - Déterminer les avancées concrètes depuis l'audit diagnostic de Juillet 2003
 - Préparer l'avenir en s'appuyant sur les points forts et en traitant les points faibles
- Objectif 2 : Accompagner la prise de fonction des **relais qualité** : complément de formation pratique à l'audit (*participation en tant qu'observateurs à l'audit blanc des relais qualité et formation en salle*).
- Objectif 3 : Faciliter la mise en œuvre du plan d'actions suite à **l'audit Coca Cola**.
- Objectif 4 : **Consolider le système qualité** (harmonisation des procédures, rédaction d'un manuel qualité).

2. Programme réalisé

Lundi 21 Novembre

- Arrivée à Brazzaville

Mardi 22 Novembre

- Préparation et organisation de l'audit
- Rôle des relais Qualité

Mardi 23 Novembre

- Présentation du SMQ par le RQ et travail sur le futur manuel qualité SARIS
- Travail avec les relais qualité (préparation de l'Audit)

Du Mardi 23 Novembre au Vendredi 25 Novembre

- Audit Blanc de la SARIS (voir rapport et planning détaillé par ailleurs)

Samedi 26 Novembre

- Débriefing de l'audit avec les relais qualité
- Formation des relais : « traitement des non-conformités et actions correctives »
- Travail sur le plan HACCP
- Travail sur les exigences de l'ISO-9001-2000 conception et le développement en usine

Dimanche 27 Novembre

- Préparation de la réunion de clôture
- Présentation des conclusions de l'audit au RAQ
- Appui à la mise en œuvre du plan d'actions Coca-Cola

Lundi 28 Novembre

- Réunion de clôture
- Transfert sur Brazzaville et départ sur Paris

3. Résultats détaillés de la mission

3.1. Audit blanc (Objectif 1)

Les objectifs, le déroulement ainsi que les conclusions de l'audit blanc réalisé à la SARIS sont présentés dans un rapport attaché au présent rapport de mission.

3.2. Les Relais Qualité (Objectif 2)

Prise de fonction des relais Qualité

Les Relais Qualité semblent bien concernés par la démarche et leurs nouvelles attributions. Leur niveau d'implication est variable selon leur fonction principale qui détermine le temps qu'ils peuvent y consacrer. D'une façon générale, ils sont très satisfaits de la formation qui leur a été dispensée au mois d'août 2005 et se sentent aujourd'hui plus vigilants par rapport à l'impact de leurs activités (et celles de leurs collègues) sur la Qualité du produit. Ils sont donc vecteurs de la culture qualité.

Ils font néanmoins remonter les éléments suivants :

- souhait de pouvoir réaliser des audits
- manque de moyens pour mettre en œuvre la qualité au quotidien
- manque de temps pour se consacrer à la Qualité en général (et formaliser les pratiques dans leurs services en particulier)
- manque de reconnaissance vis-à-vis de leurs nouvelles attributions

En comparaison aux attributions définies dans le document « Rôle relais Qualité Annexe 4 RM SARIS 0805 », les Relais Qualité font surtout aujourd'hui des vérifications ou contrôles ponctuels. Quant à leur rôle de mise en œuvre et suivi des actions d'amélioration, les Relais Qualité peuvent être amenés à mettre en œuvre des éléments issus des actions en question (ex : diffusion et application d'une nouvelle instruction) mais ne s'occupent pas de la définition ni de la mise en œuvre des actions elles mêmes.

D'une façon générale, les relais qualité ont donc des fonctions limitées par rapport aux attributions prévues. Afin de trouver des solutions aux difficultés actuellement rencontrées par les relais en terme de temps disponible et de reconnaissance, M. Batamio propose de mettre en œuvre les éléments suivants :

- Formaliser et faciliter l'implication des relais Qualité dans le Système Qualité par la rédaction/diffusion d'une note de service et la mise à jour des fiches de fonction
- Prévoir un système permettant aux Relais Qualité de rendre compte de leurs activités relatives à la Qualité
- Aborder le problème de la reconnaissance des Relais Qualité lors de la négociation concernant la mise en place de l'accord d'établissement
- Envisager à moyen terme l'intégration d'un critère Qualité dans la prime de Campagne

Au delà des aspects reconnaissance, il semble important que les Relais Qualité prennent progressivement plus de responsabilités dans le système qualité. A ce titre plusieurs suggestions ont été formulées au RAQ :

- Afin d'améliorer la communication qualité, il est proposé une diffusion régulière de tableaux de bords « services » simplifiés dans les différents services des Relais Qualité ainsi que l'organisation de réunions régulières (mais pas trop fréquentes) entre Responsable Qualité, Assistante Qualité et relais Qualité.

- Il serait souhaitable que les Relais Qualité soient responsables de la diffusion des documents Qualité s'appliquant dans leurs services. Cela passe par l'attribution à chacun d'entre eux d'un classeur Qualité répertoriant les documents qui s'appliquent dans leurs services.
- Des audits internes doivent être confiés aux Relais Qualité dès la prochaine Campagne pour ne pas perdre le bénéfice de la formation théorique.
- Le RQ et l'AQ doivent veiller à ne pas devenir des « Super contrôleurs » en prenant d'avantage de recul par rapport au système ; ainsi le RQ et l'AQ doivent superviser en termes d'efficacité le SMQ (via les audits par exemple) alors que le contrôle quotidien et ponctuel est du ressort éventuellement des Relais Qualité mais surtout des services eux-mêmes.

A noter enfin que le RQ, l'AQ et les Relais Qualité vont profiter de l'inter campagne pour réaliser des réunions de travail et mieux définir leurs rôles respectifs.

Formation pratique aux audits des Relais qualité

Une séance de travail de deux heures a permis de faire le point sur les observations et de parachever la formation des Relais Qualité. Etant donnée la pertinence de leurs commentaires, et la richesse des échanges, on peut considérer que d'une façon générale, ces derniers sont prêts pour s'impliquer de façon efficace dans le processus d'audit de la Saris.

3.3. Mise en œuvre du plan d'actions suite à l'audit Coca Cola (Objectif 3)

Suite à l'Audit effectué pour le compte de la société Brasco, basée sur le référentiel fournisseur de la société Coca-Cola ainsi que sur les spécifications BO-SP-260, un plan d'action a été élaboré et transmis à ce client.

Suites aux relectures faites à distance par l'équipe qualité SIARC, un travail plus détaillé d'appui à la mise en œuvre de ce plan a été effectué avec M. Ndi. Cet appui ne vise donc pas à re-concevoir un plan d'action corrective déjà transmis, mais à optimiser sa mise en œuvre. Les remarques, propositions effectuées sont les suivantes :

Plusieurs audits, un seul système

Même si cet audit a été vécu comme un surcroît de pression par la SARIS, ce qui est toujours le cas lors d'audit client, l'ensemble des énergies déployées par le personnel ainsi que l'intérêt pour la qualité suscité doivent être mis à profit :

- Bien qu'un plan d'actions est demandé par le client, ce dernier doit être pleinement intégré au plan d'amélioration de la SARIS (voir par ailleurs 3.4.2). Cela permettra de rappeler ponctuellement l'importance du suivi des actions d'amélioration lancées à l'occasion des revues de direction, lors de non-conformités récurrentes ou suite à des audits qu'ils soient fournisseur ou de certification.
- Dans le même esprit, ces audits clients doivent être mentionnés et détaillés en revue de direction
- Les actions d'amélioration Coca-cola doivent être correctement libellées et détaillées dans les fiches actions, comme toute autre action. Au jour d'aujourd'hui les actions correctives ne dépassent pas les libellés et commentaires généraux. L'analyse des causes n'est pas prévue quand cela est nécessaire (action corrective).

La description précise des actions est indispensable pour les mener à leur terme et en vérifier la mise en œuvre. A titre d'exemple, la réalisation des analyses microbiologiques à la SARIS comprend l'achat des matériels et réactifs, la rédaction des protocoles, les travaux au laboratoire, la formation d'un laborantin et peut être des analyses croisées pour tester les premiers résultats. Suivre une action de ce type nécessite une description précise des délais et responsabilités de chacune des sous activités, comme tout projet.

Mise en place du Plan HACCP

Une séance de travail sur la structure et mise en œuvre du plan HACCP a eu lieu lors de cette mission.

Le Client Coca Cola, et sans doute d'autres à venir, exigent la formalisation d'un système HACCP. Il est impératif de ne pas créer deux systèmes différents ; au contraire le Plan HACCP doit être intégré au SMQ.

En effet, le SMQ doit contenir des procédures ou des éléments de procédures relatifs à la sûreté et à l'hygiène du produit pour répondre aux exigences de l'ISO 9001 concernant notamment la maîtrise de la production (7.5.1) et la maîtrise de l'infrastructure et de l'environnement de travail (6.3. et 6.4.). Outre les dispositions formalisées évoquées ci-dessus, le plan HACCP devra contenir une étude HACCP encore appelée analyse des dangers (et qui permet justement d'établir les dispositions de maîtrise en question).

Cette étude qui devra être menée par un groupe de travail qui ne devrait pas être trop consommateur de temps dans la mesure où le sucre n'est pas un produit trop sensible microbiologiquement et que sont doré et déjà disponibles les éléments principaux (descriptifs process et Bonnes pratiques d'hygiène en sucrerie notamment).

La SIARC pourra dédier une mission entière à cette action en validant l'analyse des dangers et des points critiques, les moyens de maîtrises mise en œuvre et en co-rédigeant le Manuel HACCP afin d'assurer sa parfaite intégration au sein du système de management de la qualité.

Les exigences produits de Coca-Cola

Au même titre que pour les actions du plan Coca-Cola, les exigences spécifiques (comme par exemple celle concernant la valeur cible du critère couleur), doivent être intégrées dans la revue des exigences clients de la SARIS prévue à cet effet.

Aspects hygiène

L'ensemble des actions concernant l'hygiène doivent se baser sur les outils existants, sans réinventer de nouvelles dispositions : plan de nettoyage, check lists, affichage de objectifs et résultats (...). Notons, que la sensibilisation forte des responsables des zones notées en écart lors de l'audit Coca-cola doit être étendues à d'autres zones de l'usine.

L'audit n'étant qu'un sondage tout n'a pas été observé lors de la venue de Brasco, et il faut donc se préparer aux futurs audits clients. Par exemple, les magasins de Nkayi contiennent des sucres destinés à Brasco et de ce fait pourraient être l'objet d'un audit.

Il faut donc mettre en œuvre rapidement des audits internes avec des objectifs précis sur les thèmes sensibles.

3.4. Consolider le Système de Management de la Qualité (Objectif 4)

3.4.1. Rédaction du Manuel Qualité

La présentation pertinente et exhaustive du SMQ faite par le RQ montre que la plupart des éléments constitutifs d'un Manuel Qualité existent doré et déjà. C'est donc surtout d'un travail de synthèse, de formalisation et d'organisation dont il s'agit. Seule l'élaboration de la cartographie des processus (et ce même si un certain nombre de processus ont déjà été listés) nécessitera un travail de conception à mener en groupe.

Une première proposition de plan de manuel Qualité a été conçue sur la base de la présentation du RAQ. Cette proposition devra impérativement être validée par les autres RQ dans un souci d'harmonisation. Ce manuel devra en tout état de cause ne pas dépasser quinze pages.

Proposition de plan de manuel Qualité

1. Présentation de l'entreprise

- Historique
- Activités et clients
- Personnel (dont organigramme et présentation « service Qualité »)

2. Présentation de la démarche Qualité

- Pourquoi s'engager dans une telle démarche ?
- Référentiel utilisé
- Champ d'application du SMQ
- Politique Qualité

3. Description du Système de Management de la Qualité

- Cartographie des processus
- Description des processus (complète si pas trop longue ni complexe ou alors renvoyant à des procédures générales et opérationnelles)

4. Annexes

- Liste des procédures générales et opérationnelles par processus
- Liste des formulaires d'enregistrements (optionnel)
- Tableau de correspondance entre chapitres du MQ et exigences de l'ISO 9001
(ce tableau permettra en outre de s'assurer que toutes les exigences de la norme sont bien prises en compte dans le SMQ)

3.4.2. Construction du Plan d'Amélioration de la Qualité

En vue de mettre en œuvre, de suivre et de coordonner de façon efficace les actions d'amélioration relatives à la Qualité (que celles-ci aient pour origine les audits clients, les audits internes, ou encore la revue de Direction par exemple...), il est souhaitable de les centraliser. Les règles d'élaboration arrêtées au cours de cette mission sont les suivantes :

- Un seul plan d'actions = le plan d'amélioration
- A chaque action du plan correspond une fiche de suivi
- Toutes les actions issues d'exigences clients y figurent
- La décision d'y inclure des actions ayant d'autres origines que les clients (audit interne, non conformités produits...) se fait au cas par cas.
- Tous les écarts relevés, qui ne figurent pas dans le plan, sont néanmoins traités, quelle qu'en soit l'origine.
- Le plan devra contenir un nombre limité / raisonnable d'actions.

Une fois reconstruit et mis à jour à partir des différents plans existants aujourd'hui, ce plan d'amélioration, nécessairement validé et suivi par la Direction, doit faire l'objet d'une communication importante quant à son avancée.

Cette discussion autour du Plan d'Amélioration de la Qualité, a été l'occasion de mettre en œuvre, avec les Relais Qualité, une séance de travail de deux heures, sur la gestion des produits non conformes et Actions Correctives.

3.4.3. Préparation de la prochaine Revue de Direction

Cette revue devrait avoir lieu avant le 10 décembre 2005.

Afin de pouvoir à la fois les former/sensibiliser et également prendre en compte leurs suggestions, Il est nécessaire d'impliquer les Relais Qualité dans la préparation de cet événement.

On rappelle que cette revue comprend un élément d'entrée essentiel appelé Bilan de Campagne. Si la forme doit en être changée, cela devra se faire en concertation avec les autres sites et avec la SIARC.

La diffusion du Bilan de Campagne (et également du compte rendu de revue de Direction) doit être large et inclure les Relais Qualité, la Siarc et la SOMDIAA.

Une séance de travail d'une heure a été l'occasion de caractériser quelques uns des éléments qui semblent, à ce jour, importants à traiter lors de la Revue de Direction :

- s'assurer que les actions figurant dans le compte rendu de la dernière revue ont été traitées efficacement
 - présenter de façon synthétique les résultats des audits Coca et Siarc ainsi que les actions en découlant. Sur ce volet « audits », proposer aux différents responsables la réalisation d'audits dans leurs services afin de pouvoir rapidement construire un programme d'audit 2006 intégrant les Relais Qualité.
 - présenter les retours d'information (dont réclamations) des clients
 - annoncer la prochaine construction de la cartographie des processus, qui permettra dans un deuxième temps, le suivi des performances des processus concernés.
 - présenter le bilan des non conformités de la Campagne 2005.
 - présenter l'état des actions correctives et préventives à travers le Plan d'Amélioration de la Qualité et définir de nouvelles actions (concernant en particulier les problèmes de refontes et la granulométrie)
 - présenter, recenser et discuter des changements pouvant avoir un impact sur le SMQ.
- Parler des Relais Qualité à cette occasion.

Si l'on considère les avancées enregistrées dans le SMQ ainsi que les résultats de la SARIS quant à l'atteinte de certains objectifs qualité, l'opportunité de modifier la politique (chiffage des objectifs sur la base des données existantes, retrait de certains objectifs, ouverture d'autres objectifs...) pourrait être discutée.

Remarque : dans le cadre de l'harmonisation souhaitée au niveau des 3 sociétés, la SOMDIAA souhaiterait qu'en 2006 soit effectué, par chaque site, le reporter suivant :

- Un tableau de bord synthétique (une page) mensuel
- Une note de synthèse trimestrielle
- Un bilan de Campagne annuel (élément intégré à la Revue de Direction)

Certains formats existent, il apparaît aujourd'hui que les RAQ devraient d'eux même échanger sur ces points afin de trouver un cadre commun de travail.

4. Document joint

- *Rapport d'audit*